



TITLE:

経営意志決定問題の一考察 - 主として経営学理論の立場から -

AUTHOR(S):

山本, 安次郎

---

CITATION:

山本, 安次郎. 経営意志決定問題の一考察 - 主として経営学理論の立場から -. 経済論叢 1965, 96(5): 303-330

ISSUE DATE:

1965-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/133091>

RIGHT:

# 經濟論叢

第九十六卷 第五號

---

経営意志決定問題の一考察 ..... 山 本 安 次 郎 1

1890年代論争にあらわれた

ロシア資本主義論の類型 (2) ..... 田 中 真 晴 29

「経済表」と産業連関モデル ..... 菱 山 泉 46

---

昭和四十年十一月

京都大學經濟學會

# 経営意志決定問題の一考察

——主として経営学理論の立場から——

山 本 安 次 郎

## I 序 言—経営学と意志決定問題

### 1 組織論と決定の問題——決定理論の発展

「組織論や管理論の伝統学派を攻撃することは今日の経営学文献における流行である」<sup>1)</sup>といわれるが、伝統学派に対する近代学派の攻撃は何も組織論や管理論の領域に限ったことではなく、経営学のあらゆる領域において顕著であり、今日経営学の前進のためこれを根本から考えて見る必要に迫られているのである。第2次大戦後のドイツ経営学の復興は近代学派の巨匠たるグーテンベルクと伝統学派の巨頭たるメロヴィッツとの間の論争をもって始まったことは周知の通りである<sup>2)</sup>。最近、経営財務論の領域において近代学派の若手たるアルバッハと何れかといえば伝統学派に同情的なモクスターとの論争は注目される<sup>3)</sup>。アメリカにおける近代学派の闢將たるサイモンと伝統学派の耆宿たるクーンツとの経営学の本質をめぐる論争についてはすでに本誌にて詳論したところである<sup>4)</sup>。わが国においても見られないことはない。伝統学派と近代学派との対立や論争は経営学のあらゆる分野において起りつつあるが、その中でも恐らく組織理論の領域において最も早く且つ最も明確にこれを見出しうよう

1) E. G. Koch, "Three Approaches to Organization", *Harvard Business Review*, March-April, 1961, p. 36.

2) この点、拙著「経営学本質論」53頁以下参照。

3) H. Albach, *Investition und Liquidität, Die Planung des optimalen Investitionsbudgets*, 1962. これに対する批判 A. Moxter, „Lineares Programmieren und betriebswirtschaftliche Kapitaltheorie“, *Zf&F*, 15. Jahrg., Heft 5/6, 1963, SS. 285-309 を参照。その他の領域においても同様で、列挙する煩に堪えないほどである。

4) 拙稿、アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論、「経済論叢」94巻4号、95巻2号参照。なお古典的企業理論、特に利潤極大化目的の批判の盛行を指摘しよう。この点、加藤勝康、経営目的論をめぐる一考察、「彦根論叢」111号参照。

に思われる。その点、上述コッホの言も首肯されよう。

伝統的組織論は経営の組織構造 (organization structure) の合理的構成の諸原理を個別的に問題として来たが、これを総合的に見れば、その原理間には互に矛盾するものがあつた<sup>5)</sup>。近代組織理論は従来の組織原理を理論ではなく単なる「諺」にすぎないと評し、構造ではなく組織が組織的に動く様相つまり組織的行動 (organizational behavior), 更に組織的決定 (organizational decision) を中心に分析することを主張する。けだし、人間行動には常に決定が先行するからである。この判り切ったことを自覚的に問題として取り上げ、分析を進めるところに学問の進歩がある。この点につき、ディルは正当にも次の如くいう。「伝統的な組織理論への挑戦の重要な要素は、行動だけではなく決定が組織的行動の分析における中心的単位でなければならないという議論であつた。バーナードはその主著『経営者の職能』において意志決定を『組織行動の本質的過程』<sup>6)</sup>と規定し、組織の働きが互に連結し合い階層関係をなす決定の体系に如何に分析され得るかを概観した最初の人であつた<sup>7)</sup>。」このバーナードの「衣鉢を継ぎ」<sup>8)</sup>これを発展させたのは、周知の通りサイモンであり、今日ではバーナード・サイモン理論として知られている。サイモンは、今日では古典となった名著『経営行動』の初めのところでこういつている。「“deciding”の任務は、“doing”の任務がそうであるのと全く同様に、全経営組織を蔽っている。——まことに、決定任務は執行任務と一体的に結びついている。経営の一般理論は有効な行動を保証する諸原理を含まねばならないと同様に、正に正確な意志決定を保証する組織の諸原理を含まねばならない<sup>9)</sup>。」誰でも知

5) 例えば、専門化原理、指揮統一の原理、管理範囲の原理、集中化の原理と分散化の原理などがあげられる。H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed., 1957, p. 20 ff.

6) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 187. 本書の経営学的理解の重要性については、いくら高調してもしすぎではない。拙稿、バーナード組織理論の経営学意義、「彦根論叢」91号はその試みである。

7) W. R. Dill, *Administrative Decision-Making*, in Mailick and Van Ness (eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, 1962, pp. 29-30.

8) 馬場敬治「経営学と人間組織の問題」昭29, 94頁。バーナード・サイモンの組織理論をわが国に初めて紹介評価したのは同博士の功績である。

9) Simon, *op. cit.*, p. 1.

っているように、「これら二著の議論から意志決定の過程を組織理論や経営行動研究や調査の焦点たらしめようとする幾多の機運が醸成された<sup>10)</sup>。」それ以来一方にはレヴィンやラザースフェルトを初めとする社会学者、社会心理学者、行動科学者側の無数の研究や調査（記述的決定理論）があり、他方には数学や統計学の応用による決定理論の研究（規範的決定理論）があって、意志決定といえこれを意味するかの観を呈するほどである。まことに「意志決定の研究は、バーナードやサイモンが記述せんとし、また多くの人達が改善せんと努力して来たところの基本的な経営過程を見失うほど多方面に進行しつつある」<sup>11)</sup>のであって、ここにもシュマーレンバッハのいわゆる方向喪失性 (Richtungslosigkeit) を思わせるものがある。それはともかく、サイモンが1957年「経営行動」の第2版を出すに当り、1947年の第1版からの10年間における組織論や意志決定論や行動科学の発展を顧み「10年という歳月は思想の歴史においては長い期間ではないが最近の10年は普通の10年でなかった」<sup>12)</sup> という感懐はもっともなことといわねばならない。われわれはあくまでこの基本線を見守りながら考察を進めねばならない。

## 2 経営学と決定の問題——否定説と肯定説

上に一言触れたところからも明らかなように、決定理論の発展にもかかわらず、その経営学に対する、或いは経営学における意義については否定説と肯定説、消極説と積極説とが対立する。かかる対立の生ずるのは一方では意志決定そのものの理解に相異があり、他方では経営学の性質についての理解に相異があるからである。例えば上述の如く、決定理論といえ統計的決定理論か数学的決定理論かを意味するほど今日それらは発展を見せているが、それが果して経営学であるかどうか、経営学とどのような関係にあるかは問題であろう。経営学が何かにについては一冊の著書を必要とするであろう。

10) Dill, *op. cit.*, p. 30.

11) *Ibid.*, pp. 31-32.

12) Simon, *op. cit.*, p. ix. この「第2版への序説」は30頁に及ぶもので、本書の構造と狙い、この10年間における組織理論の発展を知るのには必読の好論文といえる。

先ず、アメリカ経営学においては、伝統学派を代表すると見られるクーンツは、意志決定理論の発展にもかかわらず依然として伝統的な管理学を主張し、人間行動学派 (human behavior school) や社会体系学派 (social system school) や決定理論学派 (decision theory school) のアプローチが経営理解に不必要ではないが、それが本流や中核ではあり得ないとして消極説をとる。特に決定理論は意志決定という小さな鍵穴から経営全体を見ようとするもので、その見方は正鵠を得たものではないと批判し、その重要性を否定する<sup>13)</sup>。これに対して近代学派の代表者であり、伝統学派の最も鋭い批判者であるサイモンは、むしろ「経営とは意志決定である」<sup>14)</sup> とし、意志決定理論の経営理論における中心的地位を主張し、この30年間におけるアメリカ経営学の発展の例証として意志決定分析における長足の進歩を誇示し<sup>15)</sup>、更には現に進行しつつある意志決定革命の重要性をさえ説くのである。

次に、ドイツにおいては伝統的経営経済学は、古典的企業論と同様に、意志決定を否定するどころか問題にもしなかった。伝統的なものだけではなく、一般に経営経済学はそうであった。しかし、今日では近代学派が極めて優勢であり、アメリカ近代学派の組織理論の影響の下にこれを積極的に摂取せんとし、意志決定理論も漸く問題となるに至った。伝統学派と目されるコジオールさえ問題とするに至ったので<sup>16)</sup>、対立も見られることになる。この点、学問論的にも興味深く特にグーテンベルクの動向は注目せられるが、彼の経営意志決定に関する新著はこの点につき深い示唆を与えるものと思われる<sup>17)</sup>。

13) H. Koontz, Making Sense of Management Theory, in Koontz (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964, pp. 1-17; 上掲拙稿参照。

14) H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, 1960, p. 1.

15) Simon, *Approaching the Theory of Management*, in Koontz (ed), *op. cit.*, pp. 77-85; 上掲拙稿参照。

16) E. Kosiol, *Organisation des Entscheidungsprozesses*, 1959.

17) グーテンベルクはその主著 *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* という書名のゆえに、わが国では必要以上に経営の経済的分析が重視せられ、生産理論や費用理論が問題とせられた。私見では、その組織理論、管理理論、経営形態論などを評価するの でなければ、彼を理解したことにならないと考えて来た。その根拠は彼の「原理」が改版される度に組織理論が増訂されていること、新著 *Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen*, 1962 によって証明せられる。そこにはドイツの決定理論の文献があげられている。

最後にわが国であるが、ここでも、否定説と肯定説との対立が見られる。いわゆる個別資本学派や経営経済学派は否定説に立ち、組織学派、制度学派や管理学派は肯定説に立ち、積極的に研究を進め、経営意志決定の綿密な調査も行われ、今後の発展も期待されると思われる<sup>18)</sup>。

このように否定説と肯定説とが対立するが、われわれは一体如何に考えたらよいであろうか。何よりも問題自体を経営学的に理解せねばならない。

### 3 問題の提起と限定——経営と決定との根本関係

さて、以上のように、意志決定理論の経営学的意義については否定説と肯定説、消極説と積極説とが対立する。いまここでそれらに対して詳細な批評を試みることは許されないが、結論的にいえば、明らかに消極説は決定理論を過小評価するものであり、また積極説はこれを過大評価するきらいがないわけではない。これを考慮しながら、われわれは経営における意志決定の本質的重要性に照らして意志決定理論の経営学的意義を解明せねばならないと思う。つまり、否定説や肯定説の主張を単に理解するだけではなく、これを経営学本質論的に深めその対立を越えて統一をもたらし努力こそが必要である。そのためには、経営意志決定の問題性ないし歴史性を明確にするとともに経営における意志決定の過程の分析や意志決定形態の比較を試み、更に合理的な意志決定の条件と限界の研究が必要であろう。その際、何よりも常に経営や経営学についての深い認識が前提条件とならざるを得ないこと上述のところから明らかである。そのうち、「経営」や「経営学」についてはわれわれはすでに一応の結論を出しているし、またこれを前提とする経営意志決定問題の経営学的意義そのものについては別の機会に一応の考察を試みたので<sup>19)</sup>、ここでは専ら経営学的見地から経営における意志決定の問題そのものについて概観を試みたいと思う。意志決定の問題はあらゆる組織の中心問題であり、すべてはこれより出でてこれに

18) 宮下・諸井・大沢・岡本、「わが国企業における経営意思決定の実態」I-V, 昭35-39, なお、組織学会さえも成立し、盛んな研究の行われていることを附言しよう。

19) 拙著「経営学本質論」昭36;「経営学要論」昭39; 拙稿, 経営学の本質, 平井泰太郎編「経営学」昭40, など参照。拙稿, 経営学と意志決定の問題,「商学討究」室谷先生記念号。

帰る。経営においてもまた同様である。一例をあげれば、それは一方ではオーソリティやリーダーシップの問題に、他方ではコミュニケーションやオペレーションの問題に関連する。従って経営のあらゆる経済問題もまた直接間接にこれと関連することとなる。ここでは問題を経営決定の概念の解明、経営決定の過程や形態の分析、経営決定の革新問題の考察に限定したいと思う。

## II 経営と意志決定

### 1 意志決定の普遍性と歴史性

「人間——この未知なるもの」<sup>20)</sup> ということに気がつけばつくほど人間は研究されねばならないし、また実際にされても来た。昔から人間が種々の方面からさまざまな解釈され把握され定義されて来ていることは一々例をあげるまでもなかろう。しかしここでは、ブrossのいわゆる「人間は意志決定動物である (Man is a decision-making animal.)」<sup>21)</sup> という点が問題である。決定は生命現象と共に古く、昔から意志決定をしない人間はない。人間の行動には常に決定が先行する。まことに、意志決定は人間に普遍的である。しかし意志決定とは何か。決定には目的に対して意識的、計画的なものと無意識的、反射的なものがある。ブrossにいわせれば、後者は「動物的デンジョン・メーカー」(biological Decision-Maker) による決定であり、前者は「人間的ないし文化的デンジョン・メーカー」(human or cultural Decision-Maker) によるものである。経営の実際を見ても、有耶無耶的決定が如何に多いことか。しかし意志決定として問題となるのは、いうまでもなく前者である。それこそ人間行動というべく、そこから責任も理解されることとなる。バーナードも人間行動を原理的に熟慮の結果たる行動と無意識的、自動的、反応的行動に分け、その区別の原理を意志決定過程の先行性に求めた<sup>22)</sup>。しかし彼はそれにすぐ続けて、

20) A. Carrell, *L'homme, cet inconnu*, 1935, 邦訳「人間——この未知なるもの」(角川文庫)。本書は人間存在の総合的研究であるが、それはとってもらって経営存在の研究の参考となる。

21) I. D. J. Bross, *Design for Decision*, 1953, p. 6, 邦訳「決定と計画」。デンジョン・メーカーは普通には決定者であるが、ブrossはこれを決定者が決定のために用いる。用具たる「デンジョン・メーカー」の意味に用いる。その発展が決定史の問題と見る。



決定行動にもそれ自身自動的な多くの補助的行動が含まれており、その過程は行為者にも知られないのが常であるという現実に無意識行動の多いことをも認めている。しかし決定は単なる決断ないし決意の瞬間として問題となるのではなく、決定に至る過程として問題となるのである<sup>22)</sup>。

決定をどのように解するにせよ、決定が行動に先行することは余りにも自明で、決定そのものは前提されるだけで問題にはならなかった。例えば、古典経済学特に伝統的企業理論 (theory of the firm) においては「経済人」(economic man) は合理的人間であり、それには合理的行動が前提せられ、更に合理的な予想や決定が前提せられていた<sup>23)</sup>。この前提自身が検討せられるに至るのはずっと後のことである。これに対して、経営学においては、「経営人」<sup>24)</sup> (administrative man) は同じく合理的人間であっても、より具体的であり、経営の内と外との調節者であるから、行為に先行する意志決定も分析の対象となることはなかった。例えば、経営計画論や予算統制論の如きはこれを示している。しかし、経営者 (manager) はなお指示者 (director) や決定者 (decision-maker) であるよりも実行者 (executive) であり、統率者 (leader) と見られた。そこではなお伝統的に経営者の活動や機能の分析が中心で、その前提する意志決定も意志決定としてこれを正面から取上げるものではなかった<sup>25)</sup>。

22) Barnard, *op. cit.*, p. 185.

23) 英語の decide は語源的には cut off つまり切断を意味している。独語の entscheiden も同様である。しかし研究問題としてはその切断や決断への process が問題となる。process における decision が問題となる。そこで初めて decision が根本から理解されることとなるからである。

24) サイモンは合理性の取扱いにおいて社会科学は精神分裂症にかかっていると主張する。一方の極では、経済学者が完全な合理性を経済人に帰属させる。他方の極では、社会心理学者が一切の認識を愛情という非合理性に還元せんとする。かくて、サイモンはこれらを批判することにより、決定における限定的な合理性を説くのである。Simon, *Administrative Behavior*, pp. xxiii, 61 ff.; March and Simon, *Organizations*, 1958, p. 136 ff. なお、伝統的企業に対する本格的批判は種々あるが、主なものとしては H. Leibenstein, *Economic Theory and Organization Theory*, 1960; R. M. Cyert, and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963; O. E. Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, 1964 など参照。

25) L. Urwick, *Management of Tomorrow*, 1933; March and Simon, *op. cit.*, pp. 137-142.

26) この点については, Koontz and O'Donnel, *Principles of Management*, 2nd ed., 1959 が好例としてあげられる。

要するに、いつもいうように、常に行われ、常に存在するもの、必ずしも常に問題性をもつとは限らない。つまり、それが疑問 (Frage) とせられ、問題 (Problem) となり、課題 (Aufgabe) にまで高められるとは限らない。そこには一定の歴史的条件が必要である。経営、いな広く組織における意志決定が真に意志決定として自覚的に取上げられ、問題性をもつに至ったのはそう古いことではない。漸く第2次大戦に先立つ数年来のことである。それ以来の発展については上に一言触れた通りである。それではなぜそのような時代に意志決定が問題性をもつに至ったであろうか。その歴史的根拠如何。この点については、別の機会にブrossに従い大古から原子力時代の今日に至るまでの意志決定略史<sup>27)</sup>を踏まえて一応の考察を試みたので、ここではその結論だけを述べよう。

上述の如く、意志決定は普遍性をもつ。如何なる時代、何れの社会においても、合理的な意志決定の重要性は否定せられない。しかしその形態は歴史性をもつ。文化の発展、人知の進歩、科学や技術の発達は、ブrossのいわゆる「デジジョン・メーカー」——サイモンのいう決定技術——の発達の原因であり、結果である。しかし個人の「デジジョン・メーカー」は「ピラミッドの建設の時代以来」<sup>28)</sup> ブrossのいう超人的な「魔神」(devil) か超越的な「理性」(reason) かであり<sup>29)</sup>、近代に入ってもサイモンのいう「習慣」(custom) や「判断、直感、創造力」(judgment, intuition, creativity) であった。組織にあっては「組織」そのものが「デジジョン・メーカー」に外ならない。組織においても結局は個人が働くのであるが、単なる個人ではない。組織は本来協働体系 (cooperative system) であり、分労体系 (system of division of labor) であり、伝達体系 (communication system) であり、権威体系 (system of au-

27) 意志決定史は重要な研究題目であるが、本格的なものはないようである。私の知る限りでは、Bross, *op. cit.*, pp. 6-17 が outline of history of decision from Ooze to Oak Ridge を興味深くしかも簡潔に記述している。

28) Simon, *The New Science of Management Decision*, 1960, p. 9.

29) ブrossは文化的「デジジョン・メーカー」を発展的に、devil と reason と science に分ける。原始人以来人間は1000年以上も超人的な devil の支配下にあった。今日でも、それはいろいろな形で生きている。ギリシャ時代のソフィストはモースという reason を主張した。近代になって漸く science が成立し、ごく最近決定の問題が取上げられるに至った。

thority)であり、決定体系(system of decision making)である。組織は自らを「デシジョン・メーカー」という道具としてもつことによつてのみ主体的に存続しうること人間と同様である。例えば、リーダーとレッド(the led)、ディレクターとフォロワー、マネジャーとオペレーターなどの分化は、意志決定史の示す通り、意志決定の専門化を意味し、組織化を意味する。サイモンがいうように、組織行動は「複雑な意志決定の網の目である<sup>30)</sup>。」第1次産業革命を経ての大規模経営の成立が初めて組織問題や管理問題を成立せしめ、科学的管理法を枢軸として管理革命や組織革命をもたらしした。科学的管理法の発展の結晶とも考えられる現代の管理方式すなわち経営活動の「前」「過程」「後」に対応する計画——統制——批判の制度化としての予算制度はすべて意志決定を含み、「デシジョン・メーカー」の発展を背景とするものであった。それにもかかわらず、意志決定はなお意志決定として問題性をもち、特別な学問的研究の対象となるには至らなかった。それが問題性をもつに至ったのは、換言すれば「科学」を「デシジョン・メーカー」とせざるを得なくなったのは漸く第2次大戦前後のことである。なぜか。

思うに、意志決定の問題性の客観的基礎は現代の技術革新の時代そのものというの外はない。現代的超大規模経営における意志決定の重大性(例えば、長期巨大投資の決定如何は経営の運命に関わる——利潤増大の機会と共に危険の増大)と困難性(長期巨大投資は経営計画における不確実性の範囲と複雑さを増す)の増大の上により迅速な革新的決定の必要の増大である。それらはすべて経営革命、組織革命を要求するものであり、その中心として意志決定革命を不可避的ならしめるものである。かくて、無条件に合理的意志決定の可能を前提とせる伝統的な経済学や経営学の批判が起り、それを通しての新しい組織理論、新しい決定理論の研究が行われざるを得ないこととなった。特に、電子計算機の利用の高度化は決定革命の推進者となる。後述のサイモンをリーダーとするカーネギー・グループによる決定理論の研究はこのことを示すものといえよう。

30) Simon, *Administrative Behavior*, p. 220.

## 2 経営の主体的構造と決定の問題

「経営」の概念を規定することは、経営学の対象規定の問題として経営学そのものの根本問題である。ところが、その「経営」という経営学の中心概念が確立されていないところに経営学の悲劇が起り、時には喜劇さえ生ずることとなる。まことに、「経営——この未知なるもの」というか、「経営」という巨象をめぐる群言というか、「経営」の理解不足を嘆ぜしめられるのである。しかし、経営の把握はそんなに困難であろうか。取りつく島のないようなものであるか。決してそうではない。「経営」は科学的に把握できないとか、把握する必要もないとかいう先入観が、これを困難にし、不可能とするのである。「経営」を把握しない経営学とは一体何なのか。求めれば道は開ける。

思うに、ドイツを源流とする経営経済学やわが国特有の個別資本学説は「経営」の客体側たる技術面か経済面を分析的に問題とし、アメリカに源流を発する経営管理学派は「経営」の主観側たる管理面を分析的に問題とせんとするものにすぎない。しかし、重要なのは経営の単なる分析的側面ではなくて、「経営」そのものではないか。「経営」は複雑な経験対象で、認識対象たり得ないという主張もある<sup>31)</sup>。しかしこれは余りにも幼稚で形式的な認識論ではあるまいか。現実に重大な社会的経済的な役割を果している「経営」を無視して何の経営学ぞやといわねばならない。現実の要求があるのに、もし、そのような学問がないならば——実際にそのような学問はまだ体系化されていない——その確立に努力するのがわれわれの根本任務ではないか。かかる見地に立つわれわれの「経営」——「経営学的経営」——はこの主観的側面（企業——資本結合）と客観的側面（事業——資本運用）との、組織と管理とを媒介とする主体的統一として行為的、具体的に把握せられ、本格的な「経営学」はドイツ流の経営経済学とアメリカ流の経営管理学との主体的統一、伝統学派と近代学派との現代的統一として成立つものと考えられるのである<sup>32)</sup>。われわれは決して強いて

31) 池内信行「現代経営理論の反省」昭33。

32) 拙著「経営学本質論」；「経営学要論」；拙稿、経営学の本質、平井綱「経営学」など参照。私の経営学観にはいろいろな批判がある。上林貞治郎、経営学要論（書評）「経営研究」73号；川

異説をたてようなどと思うものではない。経営の現実を現実として把握しようとするもので、現実を知るものにとってはむしろ平凡な見解にすぎないであろう。われわれが経営学の基礎として考える経営とは、要するに、経営参加者が成果を目的に資本の運用によって、財貨ないしサービスを継続的に提供する事業体であって、ドラッカーがいうように、an economic, a governmental, and a social institution であり<sup>33)</sup>、且つ the decisive, the representative, and constitutive institution ともいえよう<sup>34)</sup>。この経営も重点のおきどころによって異なる概念として把握されうることは明らかである。

それはともかくこのようにして、ドイツ経営学における経営や経営経済が「経営」の技術的や経済的側面を重視する点を思えば、アメリカ経営学の世界の経営学史上に占める地位と意義とが、この「経営」の主観的側面たるマネジメントの重要性——経営におけるマネジメントの中心性——を認識し、体系化せるところにあることは明らかである。そしてそれがアメリカ経営学が現実の世界において有効であり、有力なゆえんでもある。経営経済学派や個別資本学派の色彩の濃ゆいわが国においては、とかく見落されがちなところだけに特に注意を要すると思われる。われわれの見解はむしろこのマネジメントとドイツのベトリブやベトリブスウィルトシャフトとを一步進めて行為の主體的契機として統一し経営の具体的把握を試みたものに外ならず、経営の現実を見るものには当然すぎるほど当然といえるように思われる。この点から考えれば、アメリカのマネジメントの経営の主體的構造における重要性は明らかで、それが現実に経営の中心的役割を演ずるだけでなく、時には経営そのものとさえ見られることも理解に難くはないであろう。

われわれにとって「経営」は上述せる意味において主體的構造をもつものとして客観的に把握されるが、それは社会的、経済的に主体として行動するからに外ならない。経営行動の主体性に外ならない。しかし行動そのものは常に主

崎文治、経営学体系への方法論的課題、「経営研究」77・78・79号。機会を見てお答えしたい。

33) P. F. Drucker, *The New Society: The Anatomy of Industrial Order*, 1949, p. 44 ff.

34) *Ibid.*, p. 27.

体性を示すよりも手段性、客体性でもありうる。経営意志決定の問題は経営の主体性を直接に表現するものとして特に意味深いといわねばならない。この点から見れば、経営はどう考えられるか。

### 3 経営とは意志決定である

人間が「意志決定動物である」ということは主体的存在であることを示す。経営意志決定も同様にその主体性を表現する。しかしそれが余りにも当然すぎて、最近まで問題にされなかった。また、問題とされるに至ってからも、意志決定の過程の分析や合理的な決定技術の展開に注意を奪われて、その経営学的意味はむしろ見落されている場合が多い。われわれにとっては意志決定問題が経営概念の確立——その主体的構造の認識——と発展の契機であることの認識が特に重要であることを指摘したい。

さて、経営は動的局面としてはマネジメントと考えられる。しかし、そのマネジメント自身アメリカでさえ解釈は一致せず、クーンツをして semantic jungle と歎ぜしめるほどである。しかし、マネジメントは何かと抽象的に問うよりも、これを発展的に見てくれば、その意味も落ち付くところに落ちつくのではあるまいか。

先ず、マネジメントは最初は包括的に事業の遂行の職能、つまり事業経営そのものを意味した。この段階では、マネジメントは文字通り executive function であった。しかしこの executive function としてのマネジメントも、経営規模の発展、組織の発展につれて分化する。周知の通り、テイラー以来 operative function と management function が分化して、マネジメントは専ら作業に対する管理すなわち作業員に仕事をさせる職能——getting things done by others——を意味することとなった。しかし、テイラーにおいては専ら第1線の管理者ないし監督者たる フォーマンが問題であった。それ以後の経営構造の発展につれてマネジメント自身が分化し、トップからミドル、ローワーへ階層化するに至り、今日のマネジメントはこの作業に対する管理であり、いまや executive は manager とほとんど同義に用いられている。フエイヨル

がこの意味での管理を初めて問題とせること周知の通りである<sup>35)</sup>。

しかし、この意味でのマネジメントの職能の中心は何か。これにはいろいろな答が可能である。先ず、デイヴィスやゴードンのようにこれをリーダーシップの職能に見出さんとする見解がある<sup>36)</sup>。デイヴィスはかかる職能を他人の仕事の計画、組織、統制に見、ゴードンは創案、選択、調整に見ている。詳細に見れば異なるけれども、ほぼ同様の内容を示している。ところで、ゴードンの示すように、リーダーシップつまりマネジメントの中心はコントロールないしコーディネーションにあり、特にコントロールはマネジメントと同義語に用いられることが多い<sup>37)</sup>。しかし、単に主観的な古い方式のコントロールだけではなく、客観的な新方式のコントロールでなければならないが、それはコントロールに対するプランニングの先行、つまり客観的な予算制度の要求に外ならない。しかし、統制にせよ計画にせよ、それには意志決定が先行し、その合理性が問題であること上述の如くである。このようにして、経営ないしマネジメントの概念は実行概念から出発してそれに対立する管理へ、管理からリーダーシップやコントロールへ、更にはコントロールから計画へ、計画から決定へというふうに時代とともに重点をかえて来た。いわば経営学は経営学自体からよりはむしろその外から、社会学や社会心理学や組織理論や行動科学という新しい研究方針に刺激されて、いまや経営の中心点に迫り、その主体や主体的構造をいよいよ明確にする方向に進みつつあり、いろいろな反対もあるけれども、経営学はいよいよ経営学として確立される基礎が固まりつつあるといわねばならない。このようにして、いまや、「経営」は意志決定であるというサイモン

の見解の地盤が成熟して来たといつてよいであろう。

改めて説くまでもなく、経営は組織行動として見れば、バーナードやサイモ

35) テイラーとフレイヨルとの関係については拙著「フレイヨル管理論研究」昭30；N. M. Pearson, "Fayolism as the Necessary Complement of Taylorism", *The American Political Science Review*, Feb., 1945 参照。

36) R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, 1951；R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1948。

37) 拙稿、マネジメントとコントロール、「PR」8巻9号参照。

ンのいう通り、意志決定過程の体系であり、経営従業員はすべてそれぞれ decision makers であり、problem solvers である<sup>38)</sup>。経営者や管理者は communication centers といわれるが<sup>39)</sup>、その前に専門的な decision makers ないし decision-making centers でなければならない。意志決定の見地から見れば、経営者や管理者は decision-maker of decision-makers と考えられる。このように考えれば、サイモンが「decision-making を managing と同義語に用いることによって、英語の用法を変えるのが便利と思う」<sup>40)</sup> という主張も承認せられるであろう。まことに、経営とは意志決定に外ならない。だから「経営者の最も大切な技術の一つは意志決定のそれであり、それは経営者のあらゆる職能の遂行に滲透しているのである<sup>41)</sup>。」経営の意志中心を表現する経営者を初め一切の管理者が特に決定能力の改善と増進を必要とすることはいうまでもなからう。しかし、意志決定とはいっても種々の過程があり、形態があって、その経営に対する意味も異り、決定の難易や重要度を異にする。経営と同義語と解される意志決定はどのようなものであろうか。

### Ⅲ 意志決定の過程の分析

#### 1 決定とその過程

決定とは文字通りには決定過程の最後の段階たる決断であり、決意であり、決定の瞬間である。上述の如く、どこの国の言葉でも決定はこのことを示している。プラグマチズムにおいては「知識の真の目的は目標とされた行動の結果にある」<sup>42)</sup> が、これに従わないものにも決定という結果そのものが重大であることは同様である。しかし結果たる決定が重大であればあるだけ、決定は合目的的であり、合理的でなければならない。そして決定が合目的的であり、合

38) March and Simon, *op. cit.*, p. 6.

39) Barnard, *op. cit.*, p. 178.

40) Simon, *The New Science of Management Decision*, p. 1.

41) R. Tannenbaum, Managerial Decision-Making, in Porter and Applewhite (eds.), *Studies in Organizational Behavior and Management*, 1964, p. 296; Simon, *ibid.*, p. 4.

42) J. Dewey, *The Quest for Certainty: Study of the Relation of Knowledge and Action*, 1929. 邦訳「確定性の探究」。



理的であるためには、何よりも決定過程そのものの構成や推移が合理的に形成せられ、プロセスのいわゆる「デジジョン・メーカー」の合理的選択と合理的利用が行われねばならない。何事においても結果とともに結果を生む過程が大切なゆえである。このゆえに、決定の問題も決定過程の問題として考察の対象となるのである。決定理論とは合理的な決定への過程の理論であるといえよう。

決定をこのように決定過程として問題とすることによって、一方においては決定は行動と対立するとともに、他方においては決定自身一つの行動として行動をも含むものと考えられうることとなる。意志決定の研究が行動科学の中心と考えられるのも、決定自身が行動だからであるといわねばならない。とはいうものの決定は行動の前提、あるいは行動への前段階として固有の意味をもつであろう。その意味にては決定理論は行動理論の基礎であり、前提である。けれども、決定理論が如何に重要だといっても、決定理論だけで経営学が成立つものでないことは改めて説くを要しまい。

## 2 決定過程の分析

意志決定の過程は上述の如く決断への過程であるから、過程分析は決断への分析であり、過程の要素的な局面や段階の分析ということになる。この意味での意志決定の過程は、他の過程と同様に精粗いろいろに分析されうる。一応、諸学者の見解を見よう。

先ず、ゴードンは発案 (initiation) と選択 (approval) との二要素説をとる<sup>43)</sup>。サイモンは情報活動 (intelligence activity)、計画活動 (design activity) 選択活動 (choice activity) の三局面説を<sup>44)</sup>、タネンバウムも行動案の認知 (awareness)、定義 (definition)、評価 (evaluation) の三段階説をとる<sup>45)</sup>。サイヤートとマーチは目的 (objectives)、期待 (expectations)、選択 (choice)、執行 (implementation) の四段階を示し<sup>46)</sup>、デイルは問題 (agenda

43) Gordon, *op. cit.*, 邦訳, 54ページ。

44) Simon, *op. cit.*, p. 2 i.

45) Tannenbaum, *op. cit.*, p. 298.

46) Cyert and March, A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in Haier (ed.), *Modern Organization Theory*, 1959, p. 78. 邦訳「経営組織の革新」103-104ページ。

building), 調査 (research), 検討 (選択) (commitment), 注釈 (implementation), 評価 (evaluation) の五局面説をとっている<sup>47)</sup>。このように、一見分析の仕方は異っているが、説明せんとする内容はほぼ同一と見てよいであろう。われわれは後で述べるような理由から、サイモンの三段階説ないし三局面説に立って考えてみたい。

もちろん、どのように分析するにせよ、個々の局面は更に多くの局面を含み、また局面から局面への推移も問題によって難易があるべく、経過の順序や重点もいろいろに異なることは明らかである。この点につきサイモンは次の如くいう。「一般に、情報活動は計画活動に先立ち、計画活動は選択活動に先立つ、しかし局面の循環はここで述べた順序よりは遙かに複雑である。特定の決定をなすに当っては、各局面はそれ自身複雑な決定過程である。例えば、計画局面は新しい情報活動を呼び起すかも知れない。どの段階における問題も従属問題を生む。今度はその従属問題がその情報、計画、選択の局面をもつ。以下同様である。歯車の中に歯車があり、その歯車の中にまた歯車があるのである。それにもかかわらず、三つの大きな局面は組織の決定過程が展開するにつれて明瞭に識別しうるものである。それはデューイによって初めて記述された問題解決における段階に密接に関連するものである<sup>48)</sup>。」われわれはこのサイモンの三局面説の根拠について考察して見たい。

### 3 決定過程の基本構造

さて、サイモンの情報活動、計画活動、選択活動の三局面説は上述の如くデューイの見解と関連するという。デューイは問題解決の段階として、What is the problem? What are the alternatives? Which alternative is best? の三つをあげる。たしかに、これら三点は如何なる問題の解決にも重要であり、意志決定においても当然考慮すべき要点であることは承認しなければならな

47) Dill, *op. cit.*, pp. 34-36.

48) Simon, *op. cit.*, p. 3. サイモンの三局面説と関連するデューイの見解は J. Dewey, *How We Think*, 1910, 邦訳「思考の方法」に示されたところの、問題は何か、諸代案にはどんなものがあるか、何れの代案が最良か、である。

い。しかしその理由は何か。われわれがサイモン説を支持せんとするのは、サイモンが依拠するところのこのような思考形式からではなく、むしろ主体的存在としての人間の在り方に根ざす「主体の論理」ないし「時の構造」からである<sup>49)</sup>。ここから考えるとき、サイモンの三局面説があたかもこれを表現していると思われるからに外ならない。同じ表現でも意味は異なるのである。統計的決定理論を説くブrossでさえ、決定の構造を説くのに哲学的基礎に触れ、われわれのいう「時の構造」に注意し、「主体の論理」を暗示しているのは興味深い<sup>50)</sup>。われわれはこれを、いつもの考え方に従ってもう一步解釈を深め、決定理論の経営学的意義を明確にしたいと思うのである。

さて、意志決定というまでもなく「現在」において行われるが、それが本能的、反射的でない限り、必ず「過去」の記憶や記録に基づくデータなしでは合理的決定は不可能である。しかし、われわれの「現在」は「過去」に規定せられるとともに「未来」にも規定せられている。誰でも知っているように、「過去」はすでに去ったものである。しかもそれは同時に去ってしまったものではない。「現在」を規定するものとして現にそこにあるのである。同様に、「未来」は未だ来らないものである。しかもそれは同時にすでにそこに現われているのである。「未来」を予見し期待するのは、それが「現在」と交渉をもつことを意味している。サイモンの情報活動は「過去」を「現在」と結合する作用を意味し、計画活動は「未来」を「現在」と結合する作用を意味している。そして選択活動は「過去」と「未来」との「現在」的統一ということに外ならない。「過去」は facts と「未来」は values と交渉をもち、決定が事実的前提と価値的前提とを基準とすることもこれと同様な意味である。これを統計的決

49) ドラッカーは新しい経営哲学の必要を説いている。P. F. Drucker, "The New Philosophy comes to Life", *Harper's Magazine*, August 1957, 邦訳、新しい哲学の誕生、「アメリカナ」4巻4号。この論文は、Drucker, *The Landmarks of Tomorrow*, 1957, 邦訳「変貌する産業社会」に収録されている。この要求に応えるものとしては、わが国のいわゆる「西田哲学」に優るものはないと思われる。私はこれを最も優れた経営哲学と解し、その上に経営学を確立したいと、ささやかながら努力している。特に、「西田幾多郎全集」第8巻（哲学論文集、1、2）が重要と思われる。

50) Bross, *op. cit.*, p. 29. 彼の「デジジョン・メーカー」の構造は興味深い。

定理論的に見れば、『デジジョン・メーカー』は機械であると考えられる。情報機械に入り、突むべき行動のコースが機械から出て来る。この機構は三つの基本要素からなる。未来の代案を取扱う予想体系 (prediction system), 種々の競合する目的を取扱う価値体系 (value system), 両者を結合し行動を選択する決定基準 (decision criterion), がこれである<sup>51)</sup>。」そしてこのような人間や組織の決定過程の発展史はブロスが示すように、「デジジョン・メーカー」の発展史に外ならない。われわれはこれを考慮に入れながら、次に決定の形態の考察を試みよう。

#### IV 意志決定の形態の分析

##### 1 決定の形態的考察

如何なる事象についてもその形態を考え、その分類を試みることは研究上大切な一つの手続きである。分類は形式的には簡単であるが、問題によっては困難である。思うに、現実 continuous であるのに、分類は何等かの仕方ですべて discontinuous にすることで、多かれ少なかれ無理をすることとなる。「世界は大概が grey であって、ただ稀な点においてのみ pure black であり、pure white である」<sup>52)</sup> ことを忘れてはならない。分類は必要な研究方法ではあるが、その意義と限界とを忘れてはならない。

以上意志決定過程の構造分析を試みたが、それはまた形態分析に関係する。意志決定は情報活動、計画活動、選択活動という要素の三過程の複雑な結合と考えられるから、それらの結合の仕方から無数の形態が考えられる筈である。しかし、ここでは、そのような形式的な問題ではなく、むしろそれを含む全過程としての意志決定過程の形態が問題である。このような形態を問題とすることによって、前に提出したどのような意志決定が経営と同義語と解されるかという問いにも答えうるることとなるからである。

51) *Ibid.*, p. 32.

52) Simon, *op. cit.*, p. 7.

それでは、意志決定過程の形態という場合形態を規定する要素として何が考えられるかであろう。改めて説くまでもなく、意志決定の過程は誰か（主体）が、何かのため（目的）に、何か（問題）を、その性質や状況（確実、危険、不確実）に応ずる何等かの「デシジョン・メーカー」（技術）によって決定する過程に外ならない。従って、その形態を区別するものとしては、上述の要素の何れも同様に利用できる。しかし、現実の意味ある形態の形成者としては、一般に問題やその決定方法或いは決定技術ないし「デシジョン・メーカー」の二者が考えられるを常とする。決定者や目的は決定すべき問題と表裏をなすと考えられるから、決定形態の規定者としては、問題と問題の性質や状況に対応する「デシジョン・メーカー」とに限定することができるのである。これまでの研究もほぼこれであり、決定者や目的にするのはただ形式的補充的なものたるに止まる。

## 2 問題による決定形態

経営決定の形態を問題によって区別せるものとしてゴードンをあげることが出来る。彼は有名な経営リーダーシップの研究においてリーダーシップの一要素としての意志決定問題を考察し、特に意志決定を会社経営の発展的三段階——発起と創立の組織、ゴーイング・コンサーン、再組織または解散——に対応させて完全とはいえないまでも相当詳細な形態分類を試みている。参考となる点も多いので紹介しよう<sup>53)</sup>。

### I 発起および創立の組織 (promotion and initial organization)

#### A 主目的の決定

#### B 創立組織の設定

##### 1 規模、法的組織、財務構造、内部組織、生産すべき特殊製品、生産配給の方法などの決定

##### 2 首脳職員の選任

#### C 生産要素特に資本の借入の交渉

### II ゴーイング・コンサーンとしての存続 (existence as a going concern)

#### A 人格的リーダーシップと継続的なオーナーシティの發揮による組織の維持

53) Gordon, *op. cit.*, pp. 53-55, 邦訳, 58-60ページ。

## B 次の重要事項に関する決定の判定

- 1 生産数量と生産管理
- 2 価 格
- 3 マーケティング（販売組織や方法、広告、購買など）
- 4 賃金やその他の労働問題
- 5 資本構造の変更、運転資本の維持、新資金の確保などの財務問題
- 6 経営規模の変更（拡張または縮小）
- 7 本店あるいは主要支店の住所の変更
- 8 内部組織や諸種の手続の変更
- 9 製品や生産の（技術的）方法の変更
- 10 外部集団——消費者、銀行家または政府の如き特殊集団あるいは一般の公衆（つまりPR）——と会社との諸関係
- 11 利益金の分配

## C 上記の諸決定を行う人々、主としてその決定の遂行を指揮する人々の選任

## Ⅲ 再組織または解散 (reorganization and liquidation)

## A 再組織（更生）

- 1 再組織の決定
- 2 旧組織から新組織への転換のため上記Iの諸事項の決定

## B 解 散

- 1 解散の決定
- 2 主として残余財産の配分に関する清算条件の決定

一見すると経営の決定問題は以上につき、優れた決定の分類のように見えるであろう。しかし、決定の意味を考えると、相当苦心の跡の見られるゴードンの分類もなお不十分であることは直ちに明らかである。われわれがゴードン・コンサーンにおける経営過程を考えただけでも、この分類からもれているところの殆んど無限の決定問題をあげうるからである。だから決定の形態を問題そのものの列挙によって分類しようとすることは全くの無意味とはいえないまでも、十全な分類ということになると無理であるといわねばならない。単に

問題や問題の列挙に止らず、問題の性質に着目せねばならない。ゴードンが決定を会社発展の三段階に区別したのも、ある意味では問題の性質に注意したのために外ならない。しかし問題の性質そのものではなかった。思うに、問題の性質や情況の如何は決定過程、決定者、決定技術や「デシジョン・メーカー」の性質を規定する。だから、問題の性質（目的決定と手段決定、構造的決定と過程的決定）や情況（確実、危険、不確実下の決定）による分類もいろいろ試みられている<sup>54)</sup>。しかしこのような関連を総合的に考察し、特に決定技術を基礎に形態分類を試み、決定理論を樹立せんとするのがサイモンである。

### 3 決定技術による決定形態

先ずサイモンはプロスと同様に決定過程における「デシジョン・メーカー」の役割を重視する。特に、ここ十数年来、あらゆる方面で威力を発揮し、大型

技術による意志決定形態の分類

決 定 の 形 態	意 志 決 定 技 術	
	伝 統 的	現 代 的
プログラム化しうるもの： 日常的反復的決定 これを処理するために特別な処理規程が定められる	1. 習 慣 2. 事務処理慣例 標準的な作業手続 3. 組織構造： 一般的期待 従属目標の体系 情報網の規定	1. オペレーションズ・リサーチ： 数学的分析 モデル コンピューター・シミュレーション 2. EDP
プログラム化しえないもの： 一度きりの、不定形な新規の政策決定。一般的問題解決過程にて処理される	1. 判断、直感、創造力 2. 目見当 3. 経営者の選択と訓練	発見的問題解決技術： 次のものに应用される (a) 人間の決定者の訓練 (b) 発見的コンピューター・プログラムの構成

54) 例えば、目的手段の関連を明らかにする M. H. Jones, *Executive Decision Making*, 1957. また目的函数としての決定問題を扱おう E. Heinen, *Die Zielfunktion der Unternehmung, in Zur Theorie der Unternehmung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg*, herausg. von Helmut Koch, 1962. なお、確実、危険、不確実性下における決定問題の研究は、数学的、統計的決定理論の研究として文献は無数にあること上述の如くである。

化しつつあるコンピューターという「デジジョン・メーカー」を重視し、これによって経営の種々な決定形態を統一的に考えようとする。ここにサイモン理論の特色があるとともにもまたその現代的意義が認められるのである。

かくて、サイモンは現在の経営意志決定の方法と今後の決定方法の発達とを考慮して、両極的に対立する二つの決定形態を区別する。プログラム化しうる決定 (programmed decision) とプログラム化しえない決定 (nonprogrammed decision) がこれである。前に日常反復的行動 (routined action) と問題解決的行動 (problem-solving action) と名づけていたものをコンピューターの発達につれて再考したものと思われる<sup>55)</sup>。この二分類が従来の場合による三分類——確実、危険、不確実——を整理せるものであることは注意を要しまい。前頁の分類表を参照。

さて、サイモンによれば、「決定が反復的であり日常的である程度において、またこれを処理するのに一定の規定があって、それが起る度に新規なものとして取扱う必要のない程度において、決定はプログラムの決定である。なぜプログラムの決定が反復的な傾向をもち、反対の場合に反対であるかは、特定の問題が十分にしばしば繰返し起るならば、これを解決するために、日常の規定が利用しうるからである。経営におけるその例は多い。例えば、普通顧客の注文に対する値づけ、病気の従業員への俸給の支払いの決定、事務用品の整理など。

決定が初めてのもの、構造の知られていないもの、重要なもの (novel, unstructural and consequential) である程度において、決定は非プログラムの決定である。前に起ったことがないから、或いはその正確な性質や構造が捉え難く複雑であるから、更に或いは重要で問題ごとに適切な処理に値するから、問題を処理するためのきまりきった処理法がないのである。アイゼンハワースの D-Day decision<sup>56)</sup> は非プログラムの決定の好例である。……

プログラムという言葉はコンピューター業界から借りたもので、その意味もそこで用いられるものを狙っている。プログラムとはシステムの複雑な職務環境への反応の

55) Simon, *op. cit.*, p. 5 ff.; March and Simon, *op. cit.*, pp. 139-147, 177-189.

56) 更めて説明するまでもなく、これは第二次大戦の欧州上陸作戦における上陸目的地点、上陸開始時間などの決定である。これが一度切りの非プログラムの決定の好例たるは疑いない。



継起を支配するところの明細な記述または戦略である。組織的反應を支配するプログラムの多くはコンピューター・プログラムほど詳細でも明確でもない。しかしそれらはすべて同じ意図のもので、システムの反應を情況に適應させるものである。

然らば如何なる意味にて、システムの情況への反應が非プログラムのといえるか。確かに、something が反應を規定する。その something つまり手続規定の集合が定義上プログラムである。そこで、非プログラムのとは次のような反應である。すなわち、その反應ではシステムが手慣れた情況のように日常事務處理の特別な手続きをもたず、理性的、適應的、問題志向の行動 (intelligent, adaptive, problem-oriented action) に対して、それがもつ何等かの一般的能力 (general capacity) に依らざるを得ないような反應である。彼の特殊な技能や知識に加えて、人間は一般的な問題解決能力をもたねばならない。初めてのもの、困惑するものであっても、何等かの情況が与えられれば、彼は目的手段の関連においてこれを思考しうる。

もちろん、この一般的問題解決用具 (general problem-solving equipment) は常に必ずしも有効ではない。人間はしばしば問題解決に失敗するし、不満足な解決に終る。しかし人間はめったに新しい情況において全くどうしてよいか困るものではない。人間は一般的問題解決用具——ブロスのいわゆる「デジジョン・メーカー」——をもち、能率は悪るだろうと、それによってその特殊問題解決技能における欠陥のいくつかを埋めるのである。

問題を解くのに一般用のプログラムを用いるコストは通常は高い。どんなプログラムも利用できないような全く初めての情況のために、このような一般用のプログラムを保留の方が有利である<sup>57)</sup>。非プログラムのなものも反復する程度に応じてプログラム化しうることを、丁度人間関係におけるインフォーマルとフォーマルの関係と見ることができよう。

このサイモンの二形態説に対してゴアは三形態説を主張する。日常反復的決定 (routined decision)、適應的決定 (adaptive decision)、革新的決定 (innovative decision) がこれである<sup>58)</sup>。なるほど、サイモンの見解が余りにも技

57) Simon, *op. cit.*, pp. 5-7.

58) W. J. Gore, Decision-Making Research: Some Prospects and Limitations, in Mailick and Van Ness (eds.), *op. cit.*, p. 55-58.

術的であり、意志決定方法に重点をおきすぎるとも考えられる。ゴアがこれに批判的なのもっともである。ゴアの三形態論は現在の普通の経営組織の三層構造にも適応するし、問題とその性質という点からするも妥当のように思われる。だから、現在から見ればゴア説が正しいともいえる。しかし決定技術の発展を見れば、サイモン説も承認せられるであろう。小論を結ぶに当って、彼の決定革命論を聞こう。

## V 結 言——経営革新と決定革新

### 1 決定方法の発展と経営革新

上述の如く、意志決定問題は経営の主体性を示し、今日では経営とは意志決定であるとさえいわれる。経営革新は決定革新を要求し決定革新は経営革新を促す。われわれは意志決定の歴史を「デジジョン・メーカー」の歴史と見るが、それは同時に経営革新の歴史でもある。われわれはここでは歴史的考察を省略したけれども、それは要するに非科学的、前科学的な決定方法から科学的方法への発展に外ならない。上表に示したようにサイモンは決定方法を伝統的方法と現代的方法とに分けるが、「デジジョン・メーカー」の発展に注目する点においてブrossと同様であり、内容的には非科学的と科学的との分類と同じ意味である。決定方法が如何に長く非科学的なものに停滞していたかはブrossの指摘するところであるが<sup>59)</sup>、サイモンも次の如くいう。「伝統的方法は少くともピラミッド建設の時代以来、人間組織において広く理解せられ応用せられて来たものである<sup>60)</sup>。」この伝統的方法に属するものとしては、プログラムの決定については習慣、執務規程、組織構造などが、また非プログラムの決定については判断、直感、創造力など要するに上述せる人間に備った一般的能力、一般の問題解決用具——ブrossのいわゆる「人間的デジジョン・メーカー」——があげられる。サイモンはこれらについていろいろ説明しているが<sup>61)</sup>、別に大し

59) Bross, *op. cit.*, pp. 11-16. 個人的「デジジョン・メーカー」は数世紀にわたり徐々にしかも幾多の困難を経て発展した来たことを示している。

60) Simon, *op. cit.*, p. 9.

61) *Ibid.*, pp. 9-13.

たこともないし、誰でも想像できることであるから省略しよう。それはともかく、この伝統的方法に対する現代的方法が出現し、今日決定革命さえ問題となるに至っている。経営の発展が決定革命を要求し、決定革命が経営革命をもたらさんとしているのである。

## 2 決定革命論

先ず、プログラムの決定についての現代的新技術としては<sup>62)</sup>、周知の通り、(1) OR ないし管理科学、(2) リニヤー・プログラミング、ダイナミック・プログラミング、ゲームの理論、確率論などの広汎な数学的用具、(3) コンピューターがあげられる。特にこのコンピューターの性能の発展とその利用の高度化ないし拡大化から決定革命が現出すると考えられるのである。

コンピューターは、(1) 日常反復的決定と事務処理とに高度のオートメーション化を可能にし、(2) ミドル・マネジメント・デジジョンに OR の手法を適用せしめ、(3) 数学的处理能力を増し、シミュレーション技術を確立することによってプログラムの決定の領域を拡大し、(4) 更に(1)と(2)とを結合し、ミドル・マネジメント決定のオートメーション化を可能にしつつある。これを伝統的決定方法——ブrossのいわゆる「人間的デジジョン・メーカー」——と比較するとき現代的方法——「科学的デジジョン・メーカー」——の偉力を知ると共に決定革命を承認せざるを得ないであろう。サイモンはいう。「これら四つの発展の結合から高度に機械化された方法で、プログラムの経営決定を行う data-processing factory の新光景が現出しつつある。あたかも、physical processing factory がその製品を次第に高度化する機械化方法によって製造すると同様である。将来のオートメーション化工場は、その傍らのオートメーション化事務所でなされるプログラムの意志決定を基礎に運営せられるであろう<sup>63)</sup>。」われわれも現にこのような例のいくつかを知っている。

以上が第一の決定革命、つまりプログラムの決定における革命である。それ

62) *Ibid.*, pp. 14-20.

63) *Ibid.*, p. 20.

では、第二の決定革命たる非プログラムの決定についてはどうか。この方面におけるカーネギー・グループの研究をリードするサイモンは結論的に次の如くいう。「過去十数年間に出現したプログラムの決定技術が重大だとしても、またこれまでの非プログラムの決定領域をプログラムの決定領域に還元する進歩が偉大であろうとも、それはなお経営意志決定活動の大部分には手を触れないままである。ミドル・マネジメントやトップ・マネジメントで取扱わねばならない問題の大部分は数学的取扱いは出来ないし、恐らく今後もそうであろう。しかし、それで話は終るのではない。非プログラムの決定の過程はやがて現にプログラムの決定を変形しつつある革命と同様に根本的革命を蒙るであろうと信ずる十分な理由がある。人間の問題解決の性格についての基礎的発見がされて来た。これらの発見はなお基礎的研究の段階にあるが、経営への応用の最初の可能性が現われ初めている。われわれはこの第二の革命が第一の革命に10年から20年おくらせて起ることを期待してよいであろう<sup>64)</sup>。」この第二の決定革命の中心こそ heuristic problem solving の問題<sup>65)</sup> すなわち heuristic programming の問題に外ならない。サイモンはその研究の成功によって、非プログラムの決定のオートメーションの可能を確信し、組織改善の基礎を説きその変化を予想している<sup>66)</sup>。

### 3 経営とは革新的決定である

64) *Ibid.*, p. 21.

65) *Ibid.*, pp. 21-34. 周知のように、サイモンはニュウエルやショウと共にカーネギー工大やRAND Corporationの援助によって、heuristic problem solving の問題と取組み、すでに種々の研究論文として発表している。ここではそれらの諸研究をまとめて要約している。heuristicとは非プログラムの決定に対して部分的な情報を手がかりに問題を発見しプログラム化する方法で、コンピューターの利用によって初めて可能となることは注意を要しまい。彼がここで取扱っている項目を見れば、その意味も理解されよう。それは次の如くである。「人間の問題解決過程の理解」「人間思考のコンピューター・シミュレーション」「一般の問題解決プログラム」「その他のいくつかの heuristic プログラム」「非プログラムの決定のオートメーション」「人間意志決定の改善」。菅原正博、経営意思決定と“*Heuristic Programming*”、——Simon およびカーネギー・グループの研究を中心にして——、「甲南経営研究」6巻2号。その一連の論文はこの点につき詳説している。

66) *Ibid.*, p. 35 ff.; Simon, “The Corporations: Will It Be Managed by Machine? in Bach, G. L. and Anshen, M. L. (eds.) *Management and Corporations*, 1985, 1960, 邦訳「20年後の会社と経営」。

経営が決定過程であり、経営者が決定者であることは繰返し述べた。しかし、経営は単なる決定過程ではなく、革新的決定過程であり、経営者は革新者でなければならない。ゴアの決定形態論は革新的決定 (innovative decision) を内容的に区別する点において優れていること上述の如くである。だから、サイモンも単なる executive as decision-maker という見方から decision-maker as innovator という認識に進出せざるを得ないのである<sup>67)</sup>。

われわれはサイモンに従い決定過程を情報、計画、選択の三要素の局面に分析した。経営者や管理者の注意や努力がその time budgets ないし time scale 上これら三局面に如何に配分され、何れに集中するかは、その組織上の地位により、その資性により、異なることは周知の通りである<sup>68)</sup>。また客観的な経営環境の情況や経営の発展段階——創始期、発展期、停滞期など——によっても異なるべきは明らかである。しかし、前に分析したように、経営概念の中心が、執行から管理へ、管理から計画へ、計画から決定へと移動した。決定においても重点がプログラムのから非プログラムのへ移り、非プログラムのの中でも創造的、革新的な決定が特に重要であることは経営の現実の示すところである。サイモンは数学的、統計的決定理論の限界を明らかにしながらも<sup>69)</sup>、コンピューターの偉力に魅せられて、非プログラムの決定をプログラム化しうる可能性を強調してとかく楽観説に傾く。しかし、プログラム化領域の拡大にもかかわらずそこにはなお無限の非プログラム化領域が残る。真に経営意志決定というにふさわしい領域は、このような非プログラム化領域であり、プロバビリティの発見されていない不確実の世界であり、それであればこそ却って innovative decision を必要とする領域である。いわゆる事実的前提の精密化とともに、いかなそれ以上に価値的前提の検討が重要となる。情報、計画、選択の過程が数学

67) Simon, The Decision Maker as Innovator, in Maillick and Van Ness (eds.), *op. cit.*, p. 66 ff.

68) 拙著「増訂経営管理論」44ページ参照。time budgets については、Simon, *The New Science of Management Decision*, p. 1. time scale については、R. Dubin, *Business Behavior Behaviorally Viewed*, in Argyris, C. et al. *Social Science Approaches to Business Behavior*, 1962, p. 30. 参照。

69) Simon, *op. cit.*, p. 18.

や統計学やコンピューターの利用によってどのように精密化されようとも、それには価値や目的の考察が先行せねばならず、しかもその絶えざる革新と創造とを決定理論の進展を基礎にしながら、遂行することこそ経営の本質的任務といわねばならない。経営にとって重大なのは、新奇、稀有なもの、構造の知られないもの、計画化し難いもの、未知不確実なものであって、テイラーの例外原理 (exception principle) は今日いよいよ新たな生命を得つつあるといわねばならない<sup>70)</sup>。周知の通り、洋の東西を問わず方法とは、既存の道、与えられた道を行くことではなく、自ら道を作って進むことを意味している<sup>71)</sup>。「問題解決の方法は諸代案の研究のみならず、問題そのものの研究をも意味する<sup>72)</sup>。」要するに、方法とは不確実性を背景とするイノベーションに外ならない。われわれはここに至って初めて decision making を managing と同義語と解するというサイモンの主張の意味を理解し、承認しうるのであろう。それとともにわれわれはサイモンのいう第二の決定革命の新しい動向に注意せねばならない。

(追記) 本稿の校正刷りとほぼ同時にフランクフルト大学ハックス教授から „Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen“, *ZfbF*, 16. Jahrg. der *ZfbF*, Heft 12, 1964, Sonderdruck が送られて来た。周知の通り、ハックスはグーテンベルクやメレロヴィッツと共に現代ドイツ経営学界の指導的地位を占めている。特にアメリカ経営学に造詣が深く日本経済にも明るい特異な存在である。私は1960年1月彦根で初めて経営学について語り合った。博士は常に自分が Business Economist であることを強調し、私の経営学本質論についてはハーゼナックを引用して、面白いけれども危険な道であると忠告された。いま、この論文を見れば、Economist からの前進と思われる。本論文の内容は、(1) 決定の本質、(2) 企業者の本質、(3) 企業者決定の本質、(4) 企業者決定の種類、(5) 企業者決定に対する EDP の意義、である。本論文では言及できなかったが、いずれ機会を見て紹介したい。

70) F. W. Taylor, *Shop Management*, 1903, p. 126.

71) method や Methode が道に従って行くこと Nachgehen を意味するといわれる。しかも、その道は既存の道ではなく、自ら道を作って進むことこそ方法概念の中核をなすといわねばならない。その意味で老子の道可道非常道はこれを端的に示すものである。

72) Simon, *ibid.*, in Maillick and Van Ness (eds.), *op. cit.*, p. 67.